

BAB III

**ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM KOMUNIKASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV AGUNG MITRA
SEJAHTERA**

Pada bab ini menyajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden sebanyak 39 kuesioner. Hasil jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel.

1.1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan melakukan uji kelaikan kuesioner untuk digunakan apakah sudah valid dan reliabel sebagai instrumen alat uji dalam penelitian. Uji validitas dan reliabilitas diujikan kepada 39 orang responden yang diambil secara menyeluruh pada karyawan CV Agung Mitra Sejahtera untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel yang

merupakan syarat mutlak dalam sebuah penelitian (Sugiono, 2010: 172-173). Dari hasil *try out* kuesioner yang sudah diujikan dapat diketahui instrumen-instrumen mana saja yang laik digunakan dalam penelitian yang kemudian melalui hasil *try out* ini yang akan dijadikan pedoman untuk penelitian selanjutnya.

1.1.1. Proses Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas instrumen digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ini digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat benar-benar dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghazali, 2012:52). Data uji coba ini kemudian diuji validitasnya dengan bantuan SPSS 22. Terdapat 62 item pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk mengukur empat variabel. Meliputi 14 indikator variabel gaya kepemimpinan (X_1), 18 item pertanyaan variabel iklim komunikasi (X_2), 10 item pertanyaan variabel kepuasan kerja (X_3), dan 20 item pertanyaan variabel kinerja karyawan (Y).

Langkah-langkah untuk menguji validitas instrumen penelitian sebenarnya dilakukan bersamaan dengan langkah-langkah uji reliabilitas *Cronbach Alpha*. Pada tampilan *output Cronbach Alpha*, peneliti dapat melihat kolom *Correlated Item-Total Colleration*, kemudian membandingkan koefisiensi korelasi hitung (r hitung) dengan koefisiensi

kolerasi pada tabel *Product Moment* (Ghozali, 2011:53). Item pernyataan yang mengukur masing-masing variabel disebut valid apabila r hitung dari 39 responden lebih besar dari r tabel = 0,3. Berdasarkan r hitung, diketahui bahwa dari 62 item pernyataan didapatkan hasil bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan **valid** dan layak digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian.

1.1.2. Proses Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (instrumen penelitian) dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukkan kemantapan atau konsistensi hasil pengukuran, yaitu apabila alat ukur digunakan untuk mengukur sesuatu berulang kali, maka alat ukur itu menunjukkan hasil yang sama dan dalam kondisi yang sama. Hal yang perlu diperhatikan bahwa uji reliabilitas dilakukan hanya pada item-item pernyataan yang dikatakan valid (memenuhi uji validitas) (Noor, 2011:130-131).

Uji reliabilitas dilakukan melalui uji statistik Cronbach Alpha (α) dengan bantuan SPSS 22. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Pada menu utama SPSS 22, pilih *Scale* kemudian pilih submenu *Reliability Analysis*.
- b. Masukkan indikator dari masing-masing variabel ke dalam kotak *Items*, kemudian pilih model Alpha.

- c. Pilih tombol *Statistics*, kemudian pada kotak *Descriptives for* klik *Item, Scale, Scale if item deleted*. Sementara itu, pada kotak *Inter-Item*, klik *Correlations*.
- d. Pilih *Continue* dan OK, maka akan muncul output Cronbach Alpha.

Dengan melihat output tersebut, peneliti dapat mengetahui hasil uji reliabilitas pada kolom *Cronbachs Alpha Based on Standardized Item*. Menurut Nurally (dalam Ghazali, 2011:48), variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha (α) lebih besar dari 0.6. Pada penelitian ini, terdapat 62 item pernyataan yang sebelumnya sudah dinyatakan valid, yang mewakili empat variabel penelitian.

Tabel 3.1

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach Alpha (α)	Batasan Nilai	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X ₁)	14	0.636	0.6	Reliabel
Iklim Komunikasi (X ₂)	18	0.893	0.6	
Kepuasan Kerja (X ₃)	10	0.880	0.6	
Kinerja karyawan (Y)	20	0.914	0.6	

(Sumber: Data primer yang diolah, 2019)

Berdasarkan tabel 3.1 diketahui bahwa semua variabel penelitian dinyatakan reliabel, sehingga seluruh indikator yang mengukur masing-masing variabel dapat digunakan dalam penelitian.

1.2. Analisis Deskriptif pada Instrumen Penelitian

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV Agung Mitra Sejahtera. Sampel diambil menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik sampel jenuh (*saturation sampling*) yaitu menggunakan semua populasi untuk dijadikan sampel. Dengan menggunakan teknik tersebut didapatkan sampel sebanyak 39 orang responden dari total populasi sebanyak 45 orang. Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2011:90) yaitu jumlah ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah minimal sebanyak 30 orang sampai yang dikatakan sebagai sampel kecil dan 500 orang sebagai sampel besar.

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data menggunakan kuesioner tertutup. Sedangkan skala yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang antara 1 (satu) sampai 5 (lima) dengan total pertanyaan sebanyak 62 pertanyaan yang telah melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel gaya kepemimpinan (X_1) merupakan pernyataan nomor $X_{1.1}$ sampai dengan $X_{1.14}$, iklim komunikasi (X_2) merupakan instrumen nomor $X_{2.1}$ sampai dengan $X_{2.18}$, kepuasan kerja (X_3) merupakan instrumen nomor $X_{3.1}$ sampai dengan $X_{3.10}$ dan kinerja karyawan (Y) merupakan instrumen nomor Y_1 sampai dengan Y_{20} . Adapun pembagian jawabannya sebagai berikut:

- 1) Sangat Tidak Setuju
- 2) Tidak Setuju
- 3) Kurang Setuju

- 4) Setuju
- 5) Sangat Setuju

1.3. Analisis Tabel Distribusi Frekuensi Terhadap Beberapa Indikator

Data deskripsi responden ini bertujuan untuk menggambarkan beberapa kondisi responden sebagai karyawan CV Agung Mitra Sejahtera yang ditampilkan secara statistik deskriptif. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi mengenai keadaan responden yang dijadikan objek penelitian atau dengan kata lain untuk memberikan gambaran tentang keadaan yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Distribusi dari kategori tanggapan responden untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1.3.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin bersikap, berkomunikasi, dan beriteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Responden diminta kesediannya untuk menjawab pertanyaan seputar gaya kepemimpinan yang ada di CV Agung Mitra Sejahtera. Variabel gaya kepemimpinan diukur melalui 14 item pertanyaan yang merupakan indikator dari gaya kepemimpinan otokratis,

gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan laissez faire. Hasil tanggapan terhadap variabel gaya kepemimpinan diuraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2

**Persebaran responden berdasarkan kecenderungan pimpinan mengomando
(N=39)**

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mengomando	10	25,6
2	Mengomando	26	66,7
3	Tidak mengomando	3	7,7
4	Kurang mengomando	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.1}

Tabel 3.2 mendiskripsikan sebanyak 66,7% karyawan merasa bahwa pimpinan AMS cenderung lebih dominan dalam menjalankan organisasi perusahaan melalui instruksi atau komando langsung. Oleh karena itu segala aktifitas untuk mencapai tujuan ditentukan dan diputuskan serta tergantung pada pimpinan. Para karyawan hanya menjalankan tugas yang didelegasikan dari pimpinan.

Tabel 3.3

Persebaran responden berdasarkan pimpinan mengharapkan kepatuhan dan kesetiaan karyawan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat mengharapkan	11	28,2
2	Mengharapkan	26	66,7
3	Tidak mengharapkan	2	5,1
4	Kurang mengharapkan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,2}

Tabel 3.3 mendiskripsikan sebanyak 66,7% merasa bahwa pimpinan AMS mengharapkan kepatuhan dan kesetiaan karyawannya. Kepatuhan dan kesetiaan dari para karyawan dirasakan menciptakan kenyamanan bekerja bagi pemimpin.

Tabel 3.4

Persebaran responden berdasarkan wewenang terpusat pada pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat terpusat	9	23,1
2	Terpusat	28	71,8
3	Tidak terpusat	2	5,1
4	Kurang terpusat	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,3}

Tabel 3.4 mendiskripsikan sebanyak 71,8% merasa bahwa wewenang terpusat pada pimpinan AMS. Segala bentuk pengambilan keputusan berada pada pimpinan, sehingga para karyawan dapat melaksanakan tugas secara langsung dari pimpinan.

Tabel 3.5

Persebaran responden berdasarkan pimpinan tidak memperhatikan ide dan saran dari bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat setuju	10	25,6
2	Tidak memperhatikan	4	10,3
3	Memperhatikan	25	64,1
4	Kurang memperhatikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.4}

Tabel 3.5 mendeskripsikan sebanyak 64,1% merasa bahwa pimpinan memperhatikan ide dan saran dari bawahan. Masukan atau pendapat dari bawahan selalu menjadi pertimbangan pimpinan, sehingga para karyawan memiliki hak untuk menyampaikan gagasan yang inovatif.

Tabel 3.6

Persebaran responden berdasarkan pemimpin hanya menuntut hasil kerja dan prestasi bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu menuntut	6	15,4
2	Menuntut	16	41
3	Tidak menuntut	17	43,6
4	Kurang menuntut	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.5}

Tabel 3.6 mendiskripsikan bahwa sebanyak 43,6% karyawan merasa tidak selalu dituntut oleh pemimpin pada hasil kerja dan prestasi. Pimpinan

perusahaan berorientasi pada proses kerja karyawan, sehingga tidak hanya menuntut hasil kerjanya saja.

Tabel 3.7

Persebaran responden berdasarkan staf dianggap kurang mampu melaksanakan tugas dari pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu dianggap	6	15,4
2	Dianggap	7	17,9
3	Tidak dianggap	26	66,7
4	Kurang dianggap	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,6}

Tabel 3.7 mendiskripsikan bahwa sebanyak 66,7% karyawan tidak dianggap kurang mampu melaksanakan tugas dari pimpinan AMS. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan dinilai sebagai karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan dari pimpinan organisasi.

Tabel 3.8

Persebaran responden berdasarkan pimpinan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu terlibat	18	46,2
2	Terlibat	16	41
3	Tidak terlibat	5	12,8
4	Kurang terlibat	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,7}

Tabel 3.8 mendiskripsikan bahwa 46,2% karyawan merasa selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan AMS. Pendapat dari bawahan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Diskusi dua arah dilakukan oleh pimpinan untuk menyerap berbagai ide baru dan segar dari para karyawan.

Tabel 3.9

Persebaran responden berdasarkan pimpinan selalu berusaha menumbuhkan inisiatif bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu berusaha	11	28,2
2	Berusaha	24	61,5
3	Tidak berusaha	4	10,3
4	Kurang berusaha	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.8}

Tabel 3.9 mendiskripsikan bahwa 61,5% karyawan merasa bahwa pimpinan AMS selalu berusaha memberikan stimulus bagi karyawan untuk menumbuhkan inisiatifnya dalam bekerja. Hal ini dapat menjadikan karyawan lebih kreatif dan aktif di dalam organisasi.

Tabel 3.10

Persebaran responden berdasarkan pimpinan selalu berkoordinasi dengan bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu berkoordinasi	10	25,6
2	Berkoordinasi	24	61,5
3	Tidak berkoordinasi	5	12,8
4	Kurang berkoordinasi	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,9}

Tabel 3.10 mendiskripsikan bahwa 61,5% merasa bahwa pimpinan AMS berkoordinasi dengan bawahan disetiap kegiatan, sehingga mengetahui perkembangan dari keadaan lapangan yang dinamis. Hal ini dimaksudkan agar hasil pekerjaan yang dicapai dapat optimal, meskipun adanya perubahan pada sejumlah faktor yang situasional.

Tabel 3.11

Persebaran responden berdasarkan pimpinan selalu mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mempertimbangkan	8	20,5
2	Mempertimbangkan	27	69,2
3	Tidak mempertimbangkan	4	10,3
4	Kurang mempertimbangkan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1,10}

Tabel 3.11 mendiskripsikan bahwa 69,2% karyawan merasa bahwa pimpinan AMS selalu mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan. Sikap dan gaya

pemimpin organisasi ini mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai. Selain itu, pemimpin menjadi mengetahui perkembangan terbaru dari situasi di luar lingkungan organisasi.

Tabel 3.12

Persebaran responden berdasarkan tanggungjawab dan wewenang yang diberikan pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat memberikan	9	23,1
2	Memberikan	26	66,7
3	Tidak memberikan	4	10,3
4	Kurang memberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.11}

Tabel 3.12 mendiskripsikan bahwa sebanyak 66,7% karyawan merasa bahwa pimpinan AMS selalu memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada masing-masing staf, sehingga seluruh karyawan cenderung merasa diperlakukan sama antara satu dengan yang lain. Peran para karyawan secara individual ini menggerakkan dinamika di dalam organisasi perusahaan.

Tabel 3.13

Persebaran responden berdasarkan kebebasan penuh yang diberikan oleh pimpinan untuk melaksanakan pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu memberikan	6	15,4
2	Memberikan	4	10,3
3	Tidak memberikan	29	74,4
4	Kurang memberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.12}

Tabel 3.13 mendiskripsikan bahwa sebanyak 74,4% karyawan merasa pimpinan tidak memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka tanpa adanya koordinasi terlebih dahulu. Artinya setiap pekerjaan yang akan dilakukan harus ada koordinasi terlebih dahulu dengan pimpinan.

Tabel 3.14

Persebaran responden berdasarkan pimpinan hanya berpartisipasi dalam memonitor kinerja bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Hanya berpatrisipasi	3	7,7
2	Berpartisipasi	8	20,5
3	Tidak Setuju	28	71,8
4	Kurang Setuju	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.13}

Tabel 3.14 mendiskripsikan bahwa sebanyak 71,8% merasa tidak setuju apabila pimpinan hanya berpartisipasi dalam memonitor kinerja

bawahan, ini berarti pimpinan ikut andil dalam memonitor kinerja karyawan.

Tabel 3.15

Persebaran responden berdasarkan pimpinan hanya bersifat pemberi tugas saja tanpa memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Hanya pemberi tugas	5	12,8
2	Pemberi tugas	5	12,8
3	Tidak hanya pemberi tugas	29	74,4
4	Kurang Setuju	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{1.14}

Tabel 3.15 mendeskripsikan bahwa sebanyak 74,4% karyawan merasa pimpinan dalam memberikan tugas, selalu memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan, sehingga karyawan memahami tugas yang harus dilaksanakannya. Upaya ini dilaksanakan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

1.3.2. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang ada di PT Agung Mitra Sejahtera, maka berdasarkan tabel 3.16 dapat disusun total dari skor tanggapan responden mengenai kategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju pada tiap-tiap gaya kepemimpinan.

Tabel 3.16

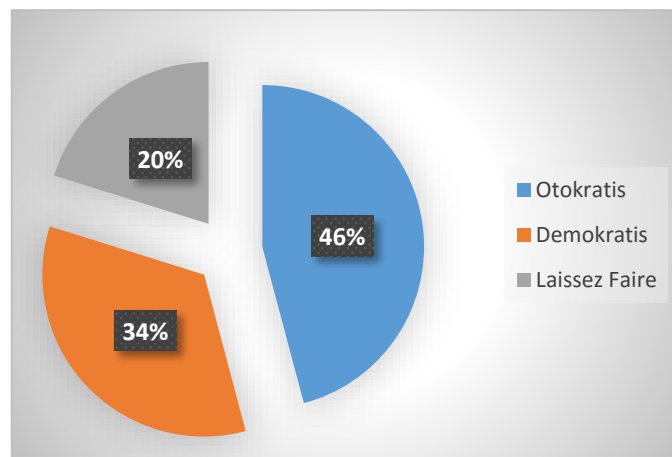
Kategorisasi Persepsi Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	SS	S	KS	TS	STS	Total
X1.1-X1.6	Otokratis	56	135	75	0	0	266
X1.7-X1.11	Demokratis	56	117	24	0	0	197
X1.12-X1.14	Laissez Faire	14	17	86	0	0	117

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Gambar 3.1

Prosentase Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan



(Sumber: Data primer yang diolah, 2019)

Dari hasil kategorisasi mengenai persepsi gaya kepemimpinan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan otokratis lebih tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi responden yang menyatakan bahwa 46% menggunakan gaya kepemimpinan otokratis.

1.3.3. Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X₂)

Iklim komunikasi organisasi adalah gabungan mengenai peristiwa komunikasi yang terjadi didalam internal organisasi, yang meliputi hubungan antara pimpinan dan bawahan, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi. Responden diminta kesediannya untuk menjawab pertanyaan seputar iklim komunikasi organisasi. Pertanyaan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi dalam lingkungan pekerjaan. Variabel iklim komunikasi organisasi diukur melalui 18 indikator item pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap variabel iklim komunikasi organisasi diuraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.17

Persebaran responden berdasarkan kepercayaan pimpinan kepada staf dalam bekerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat percaya	4	10,3
2	Percaya	31	79,5
3	Tidak percaya	4	10,3
4	Kurang percaya	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.1}

Tabel 3.17 mendiskripsikan sebanyak 79,5% karyawan merasa dipercaya oleh pimpinan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan masing-masing, karena setiap karyawan memiliki tugas yang berbeda dan

bervariasi. Hal ini mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu.

Tabel 3.18

Persebaran responden berdasarkan sesama staf membina hubungan saling percaya (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat membina	8	20,5
2	Membina	29	74,4
3	Tidak membina	2	5,1
4	Kurang membina	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,2}

Tabel 3.18 mendiskripsikan sebanyak 74,4% karyawan merasa adanya rasa saling percaya antara sesama staf dan membina hubungan tersebut dalam pekerjaan. Dengan hubungan baik antar anggota organisasi dapat menjadikan suasana menjadi lebih nyaman dalam bekerja.

Tabel 3.19

Persebaran responden berdasarkan adanya rasa saling percaya antara staf (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat percaya	9	23,1
2	Percaya	26	66,7
3	Tidak percaya	4	10,3
4	Kurang percaya	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,3}

Tabel 3.19 mendiskripsikan sebanyak 66,7% karyawan merasa adanya rasa saling percaya antara staf yang satu dengan yang lain dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 3.20

Persebaran responden berdasarkan keyakinan yang tinggi terhadap pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat yakin	3	12,8
2	Yakin	31	79,5
3	Tidak yakin	5	7,7
4	Kurang yakin	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.4}

Tabel 3.20 mendeskripsikan sebanyak 79,5% karyawan merasa yakin terhadap pimpinan. Pemimpin dianggap memiliki kapasitas yang baik dalam mengelola organisasi dan Sumber Daya Manusia di dalamnya. Para karyawan yakin apabila di bawah kepemimpinannya, organisasi dapat maju dan berkembang.

Tabel 3.21

Persebaran responden berdasarkan keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu terlibat	6	15,4
2	Terlibat	27	69,2
3	Tidak terlibat	6	15,4
4	Kurang terlibat	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,5}

Tabel 3.21 mendiskripsikan sebanyak 69,2% karyawan dilibatkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Diskusi antara atasan dan bawahan dilaksanakan untuk memberikan penyegaran terhadap gagasan bisnis yang bersifat dinamis. Dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menjadikan staf lebih merasa dihargai dalam organisasi.

Tabel 3.22

Persebaran responden berdasarkan pemberian kesempatan kepada staf untuk menyampaikan saran dan gagasan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu diberikan	11	28,2
2	Diberikan	26	66,7
3	Tidak diberikan	2	5,1
4	Kurang diberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,6}

Tabel 3.22 mendiskripsikan bahwa sebanyak 66,7% karyawan merasa adanya kesempatan yang diberikan untuk menyampaikan saran dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau saran dapat disampaikan oleh para karyawan dalam situasi yang formal atau non formal (lebih santai).

Tabel 3.23

**Persebaran responden berdasarkan sesama staf saling bekerja sama
untuk memberikan solusi keputusan dalam memecahkan masalah
(N=39)**

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu bekerjasama	12	30,8
2	Bekerjasama	24	61,5
3	Tidak bekerjasama	3	7,7
4	Kurang bekerjasama	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,7}

Tabel 3.23 mendiskripkan bahwa sebanyak 61,5% responden saling bekerjasama untuk memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah, dengan begitu apabila ada masalah akan cepat terselesaikan.

Tabel 3.24

**Persebaran responden berdasarkan keaktifan pegawai dalam
berkonsultasi dengan pimpinan (N=39)**

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat aktif	8	20,5
2	Aktif	28	71,8
3	Tidak aktif	3	7,7
4	Kurang aktif	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2,8}

Tabel 3.24 mendiskripsikan bahwa sebanyak 71,8% karyawan merasa aktif berkonsultasi dengan pimpinan, terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Keaktifan pegawai dalam berkonsultasi akan menjadikan pekerjaan menjadi lancar dan cepat terselesaikan dengan baik.

Tabel 3.25

Persebaran responden berdasarkan keterbukaan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat terbuka	3	7,7
2	Terbuka	28	71,8
3	Tidak terbuka	8	20,5
4	Kurang terbuka	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.9}

Tabel 3.25 mendiskripsikan sebanyak 71,8% responden bahwa pimpinan AMS bersikap terbuka mengenai segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Adapun informasi penting yang berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan akan selalu menginfokan kepada karyawan untuk menunjang pekerjaan mereka.

Tabel 3.26

Persebaran responden berdasarkan kebebasan staf dalam berpendapat (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat bebas	12	30,8
2	Bebas	16	41
3	Tidak bebas	11	28,2
4	Kurang bebas	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.10}

Tabel 3.26 mendiskripsikan bahwa sebanyak 41% staf merasa bebas mengeluarkan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa memandang status dengan siapa mereka berbicara (tidak ada jarak antara pimpinan

AMS dan bawahan). Setiap staf dapat dengan bebas mengungkapkan pendapat mereka untuk kemajuan organisasi.

Tabel 3.27

Persebaran responden berdasarkan pimpinan memberikan masukan dan kritik berkaitan dengan pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu memberikan	8	20,5
2	Memberikan	29	74,4
3	Tidak memberikan	2	5,1
4	Kurang memberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.11}

Tabel 3.27 mendiskripsikan bahwa sebanyak 74,4% responden beranggapan pimpinan AMS memberikan masukan dan kritik mengenai segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya masukan dan kritik maka pekerjaan yang dihasilkan dapat lebih memuaskan dan berjalan dengan baik.

Tabel 3.28

Persebaran responden berdasarkan pimpinan mengadakan koordinasi dalam setiap pelaksanaan pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mengadakan	7	17,9
2	Mengadakan	27	69,2
3	Tidak mengadakan	5	12,8
4	Kurang mengadakan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.12}

Tabel 3.28 mendiskripsikan bahwa sebanyak 69,2% setuju pimpinan AMS mengadakan koordinasi dalam setiap pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan dapat mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan adanya koordinasi, akan menjadikan pekerjaan yang dilakukan akan menjadi lebih mudah.

Tabel 3.29

Persebaran responden berdasarkan pemberian informasi penting oleh pimpinan kepada staf (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu memberikan	12	30,8
2	Memberikan	22	56,4
3	Tidak memberikan	5	12,8
4	Kurang memberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.13}

Tabel 3.29 mendiskripsikan bahwa sebanyak 56,4% karyawan beranggapan bahwa pimpinan AMS selalu memberikan informasi penting yang perlu diketahui oleh staf, karena informasi yang diberikan dapat membantu dalam pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat terselesaikan.

Tabel 3.30

Persebaran responden berdasarkan pentingnya usulan, saran dan ide dari bawahan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat penting	9	23,1
2	Penting	23	59
3	Tidak penting	7	17,9
4	Kurang penting	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.14}

Tabel 3.30 mendiskripsikan bahwa sebanyak 59% responden merasa, saran dan ide dari bawahan dianggap penting bagi atasan. Karena dengan dianggap pentingnya ide dari bawahan mereka menjadi lebih dianggap atau dihargai dalam organisasi. Hal ini menjadikan tidak adanya jarak diantara atasan dan bawahan.

Tabel 3.31

Persebaran responden berdasarkan pemikiran yang bersifat terobosan dari pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat memiliki	5	12,8
2	Memiliki	33	84,6
3	Tidak memiliki	1	2,6
4	Kurang memiliki	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.15}

Tabel 3.31 mendiskripsikan bahwa sebanyak 84,6% responden merasa bahwa pimpinan AMS memiliki pemikiran yang bersifat terobosan atau alternatif pemecahan masalah yang kreatif dengan memperhatikan

aturan dan norma yang berlaku. Seorang pimpinan akan menjadi nahkoda dalam suatu organisasi, arah tujuan suatu organisasi ditentukan oleh pimpinan, maka seorang pimpinan yang memiliki pemikiran yang inovatif akan menjadikan organisasi menjadi lebih maju dan berkembang.

Tabel 3.32

Persebaran responden berdasarkan keaktifan staf dalam memberikan usulan, saran dan ide kepada pimpinan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu aktif	5	12,8
2	Aktif	28	71,8
3	Tidak aktif	6	15,4
4	Kurang aktif	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.16}

Tabel 3.32 mendiskripsikan bahwa sebanyak 71,8% responden merasa aktif dalam memberikan usulan, saran dan ide untuk kemajuan organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa staf merasa memiliki tanggungjawab untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu mereka selalu aktif dalam memberikan usulan saran dan ide untuk kemajuan organisasi.

Tabel 3.33

Persebaran responden berdasarkan rasa semangat dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat semangat	6	15,4
2	Semangat	31	79,5
3	Tidak semangat	2	5,1
4	Kurang semangat	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.17}

Tabel 3.33 mendiskripsikan bahwa sebanyak 79,5% karyawan merasa semangat dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan agar hasil yang dicapai dapat memuaskan. Rasa semangat yang ada dalam diri karyawan menandakan bahwa adanya rasa senang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan.

Tabel 3.34

Persebaran responden berdasarkan perhatian pada kesejahteraan pegawai (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat perhatian	12	30,8
2	Perhatian	25	64,1
3	Tidak perhatian	2	5,1
4	Kurang perhatian	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{2.18}

Tabel 3.34 mendiskripsikan bahwa sebanyak 64,1% responden merasa ada perhatian yang serius pada kesejahteraan karyawan penting

bagi manajemen seperti pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi. Dengan manajemen memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan lebih merasa dihargai dalam organisasi. Dampaknya karyawan akan menjadi lebih solid dan bertanggungjawab dalam bekerja.

1.3.4. Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X₂)

Tabel distribusi frekuensi data akan mengelompokkan data menjadi beberapa kelas dan kemudian menghitung banyaknya pengamatan yang akan dimasukkan dalam setiap kelasnya. Tabel distribusi frekuensi dibuat untuk mempermudah penyajian data agar mudah dipahami. Untuk melakukan pengelompokan data, jarak interval perlu diketahui dengan menggunakan rumus pengukuran interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I : Lebar Interval

R : Rentang, Skor tertinggi - skor terendah

K : Jumlah Kelas

Interval untuk kategorisasi variabel iklim komunikasi organisasi didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{(90-63)}{3} = 9$$

Berdasarkan penghitungan di atas, kategorisasi pada iklim komunikasi organisasi dapat dilihat pada tabel 3.35 sebagai berikut:

Tabel 3.35

Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X₂)

No	Interval Nilai	Kategorisasi	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
1	63 – 71	Rendah	12	30,77
2	72 – 80	Sedang	22	56,41
3	81 - 90	Tinggi	5	12,82
Jumlah			39	100

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019

Tabel 3.35, menunjukkan persebaran hasil jawaban responden secara keseluruhan mengenai variabel iklim komunikasi organisasi dalam lingkup pekerjaan masuk kedalam kategori sedang. Koopelman, Brief, dan Guzzo (1989) menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi sangat penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Hal ini senada dengan pendapat Redding (1972) dan Poole (1985) bahwa iklim organisasi komunikasi jauh lebih penting untuk dapat memahami untuk mendorong anggota organisasi untuk lebih efektif.

Persepsi responden terhadap iklim komunikasi organisasi pada tabel kategorisasi diatas variatif dan tersebar pada setiap bagian kategorinya. Prosentase yang terlihat menonjol adalah pada kategori sedang sebesar

56,41% dan rendah sebesar 30,77% maka dapat diartikan bahwa kondisi iklim komunikasi organisasi adalah sedang namun cenderung rendah.

Diharapkan pimpinan CV Agung Mitra Sejahtera untuk lebih aktif dalam mendorong tumbuhnya iklim organisasi yang baik dan kondusif sehingga dapat mendukung pengembangan kinerja karyawan secara keseluruhan. Iklim komunikasi menjadi faktor penengah antara sistem kerja dengan keefektifan organisasi diantara lain seperti produktivitas, kualitas, kepuasan dan vitalitas (Pace dan Faules, 2000:149).

1.3.5. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X_3)

Tingkat kepuasan kerja dalam lingkup pekerjaan dalam suatu perusahaan sebagai tolak ukur dari efektif atau tidaknya pekerjaan seseorang dalam organisasi. Variabel tingkat kepuasan kerja dalam lingkup pekerjaan diukur melalui 10 indikator item pertanyaan. Adapun tolak ukur indikator tiap dimensi yang dipakai dalam 10 item pertanyaan diuraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.36

Persebaran responden berdasarkan kesesuaian nominal rupiah yang diterima (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat sesuai	11	28,2
2	Sesuai	27	69,2
3	Tidak sesuai	1	2,6
4	Kurang sesuai	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3.1}

Tabel 3.36 mendiskripsikan bahwa mayoritas persepsi responden sebanyak 69,2% merasa bahwa gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan dan *job descriptions*-nya. Apabila mereka merasa gaji yang diterima besar, maka beban pekerjaan yang diberikan juga besar, begitu pula sebaliknya.

Tabel 3.37

Persebaran responden berdasarkan penerimaan bonus dan tunjangan sesuai dengan prestasi kerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat sesuai	11	28,2
2	Sesuai	26	66,7
3	Tidak sesuai	2	5,1
4	Kurang sesuai	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3.2}

Tabel 3.37 mendiskripsikan 66,7% responden merasa bahwa bonus dan tunjangan diberikan sudah sesuai berdasarkan hasil kerja yang sudah

dicapai dari karyawan dengan begitu apa yang dilakukan merasa dihargai dan diapresiasi dengan baik oleh pihak perusahaan.

Tabel 3.38

Persebaran responden berdasarkan transparansi kenaikan posisi atau jabatan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat transparan	13	33,3
2	Transparan	26	66,7
3	Tidak transparan	0	0
4	Kurang transparan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,3}

Tabel 3.38 mendiskripsikan 66,7% responden mengungkapkan bahwa karyawan senang dengan kenaikan posisi atau jabatan, karena bisa menjadikan motivasi dalam bekerja untuk lebih baik lagi.

Tabel 3.39

Persebaran responden berdasarkan pemberian *reward* sudah sesuai dengan hasil kerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat sesuai	15	38,5
2	Sesuai	22	56,4
3	Tidak sesuai	2	5,1
4	Kurang sesuai	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,4}

Tabel 3.39 mendiskripsikan sebanyak 56,4% menyatakan sesuai dengan pemberian *reward* dapat menjadi penambah semangat kerja dan

mencapai target dengan begitu akan berdampak pada pencapaian perusahaan.

Tabel 3.40

Persebaran responden berdasarkan adanya sikap saling bekerjasama antar anggota organisasi (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu ada	11	28,2
2	Ada	28	71,8
3	Tidak ada	0	0
4	Kurang	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,5}

Tabel 3.40 mendiskripsikan mayoritas responden yaitu sebanyak 71,8% menyatakan adanya sikap saling bekerjasama antar anggota organisasi, karena dengan saling bekerjasama maka target dari perusahaan akan tercapai.

Tabel 3.41

Persebaran responden berdasarkan pimpinan mengoreksi pekerjaan karyawan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mengoreksi	12	30,8
2	Mengoreksi	27	69,2
3	Tidak mengoreksi	0	0
4	Kurang mengoreksi	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,6}

Tabel 3.41 mendiskripsikan 69,2% responden merasa apabila pimpinan selalu mengoreksi pekerjaan karyawannya. Karena dengan

pimpinan mengoreksi pekerjaan bawahan, maka akan meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan.

Tabel 3.42

Persebaran responden berdasarkan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu membantu	15	38,5
2	Membantu	23	59
3	Tidak membantu	1	2,6
4	Kurang membantu	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,7}

Tabel 3.42 mendiskripsikan sebanyak 59% merasa adanya rasa saling membantu antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena dengan adanya rasa saling membantu, maka beban pekerjaan yang ada akan menjadi semakin ringan/mudah.

Tabel 3.43

Persebaran responden berdasarkan pemberian kesempatan untuk belajar dalam setiap pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu diberikan	13	33,3
2	Diberikan	26	66,7
3	Tidak diberikan	0	0
4	Kurang diberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3,8}

Tabel 3.43 mendiskripsikan sebanyak 66,7% merasa adanya kesempatan untuk belajar dalam setiap pekerjaan, hal ini dikarenakan banyaknya karyawan di CV. Agung Mitra Sejahtera yang berusia muda dimana jiwa mudanya membutuhkan tantangan.

Tabel 3.44

Persebaran responden berdasarkan rasa tanggungjawab dalam setiap pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat bertanggungjawab	12	30,8
2	Bertanggungjawab	26	66,7
3	Tidak bertanggungjawab	1	2,6
4	Kurang bertanggungjawab	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3.9}

Tabel 3.44 mendiskripsikan mayoritas responden 66,7% merasa bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan. Karena dengan merasa bertanggungjawab mereka menjadi lebih memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 3.45

Persebaran responden berdasarkan rasa tenang dan aman dalam bekerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat tenang dan aman	10	25,6
2	Tenang dan aman	29	74,4
3	Tidak tenang dan aman	0	0
4	Kurang tenang dan aman	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel X_{3.10}

Tabel 3.45 mendisripsikan sebanyak 74,4% merasa tenang atau aman ditempat bekerja mereka sekarang, mungkin dikarenakan susahya mencari lahan pekerjaan sehingga menempatkan mereka pada lilitan bertahan selagi mereka masih mampu untuk bekerja.

1.3.6. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja (X_3)

Tabel distribusi frekuensi data akan mengelompokkan data menjadi beberapa kelas dan kemudian menghitung banyaknya pengamatan yang akan dimasukkan dalam setiap kelasnya. Tabel distribusi frekuensi dibuat untuk mempermudah penyajian data agar mudah dipahami. Untuk melakukan pengelompokan data, jarak interval perlu diketahui dengan menggunakan rumus pengukuran interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I : Lebar Interval

R : Rentang, Skor tertinggi - skor terendah

K : Jumlah Kelas

Interval untuk kategorisasi variabel kepuasan kerja didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{(50-36)}{3} = 4,66$$

Berdasarkan penghitungan diatas, kategorisasi pada kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 3.47 Sebagai berikut:

Tabel 3.46

Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja (X₃)

No	Interval Nilai	Kategorisasi	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
1	36 – 40,66	Rendah	9	23,08
2	40,67 – 45,33	Sedang	23	58,97
3	45,34 - 50	Tinggi	7	17,95
Jumlah			39	100

(Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019)

Tabel 3.46, menunjukkan persebaran hasil jawaban responden secara keseluruhan mengenai variabel kepuasan kerja dalam lingkup pekerjaan masuk kedalam kategori sedang. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan tercapainya kinerja individual tersebut (Wibowo, 2007). Pincus (1986: 412-413) menyatakan bahwa kepuasan tidak memacu dalam meningkatkan tingkat kinerja lebih tinggi, namun kepuasan komunikasi sangat memberi andil dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chruden, 1998 (dalam Muhadi, 2007:27) berpendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja justru terjadi sebaliknya dimana kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif perhatian lebih dari atasan sehingga penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja.

Hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2007), yang menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

1.3.7. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi. Tingkat kinerja karyawan juga merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan karena merupakan hasil yang dicapai karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dalam perusahaan. Variabel tingkat kinerja karyawan dalam lingkup pekerjaan diukur melalui 20 indikator item pertanyaan. Adapun tolak ukur indikator tiap dimensi yang dipakai dalam 20 item pertanyaan diuraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.47

Persebaran responden berdasarkan penyelesaian tugas dengan penuh rasa tanggungjawab (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu menyelesaikan	12	30,8
2	Menyelesaikan	26	66,7
3	Tidak menyelesaikan	1	2,6
4	Kurang menyelesaikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.1}

Tabel 3.47 mendiskripsikan bahwa sebanyak 66,7% responden menyelesaikan pekerjaan mereka dengan rasa penuh tanggungjawab untuk mencapai hasil yang maksimal. Para karyawan CV Agung Mitra Sejahtera dalam menyelesaikan pekerjaan harus sesuai SOP atau peraturan yang ada, salah satunya adalah dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tabel 3.48

Persebaran responden berdasarkan staf bekerja sesuai standar yang ditetapkan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat Sesuai	8	20,5
2	Sesuai	28	71,8
3	Tidak Sesuai	3	7,7
4	Kurang Sesuai	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.2}

Tabel 3.48 mendiskripsikan bahwa sebanyak 71,8% responden telah bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, karena dengan berusaha bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan maka hasil pekerjaan akan menjadi lebih maksimal.

Tabel 3.49

Persebaran responden berdasarkan staf berusaha melaksanakan tugas yang diberikan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu berusaha	12	30,8
2	Berusaha	25	64,1
3	Tidak berusaha	2	5,1
4	Kurang berusaha	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.3}

Tabel 3.49 mendiskripsikan mayoritas menyatakan sebanyak 64,1% responden berusaha melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan CV Agung Mitra Sejahtera. Hal ini menjadi salah satu wujud dari kesetiaan dan kepatuhan karyawan kepada pimpinan.

Tabel 3.50

Persebaran responden berdasarkan staf tidak pernah menunda pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat tidak pernah	6	15,4
2	Tidak Pernah	30	76,9
3	Pernah	3	7,7
4	Kurang Setuju	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.4}

Tabel 3.50 mendiskripsikan bahwa sebagian besar yakni sebanyak 76,9% responden tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Mereka akan segera melaksanakan tugas atau pekerjaan yang

diberikan oleh pimpinan. Karena dengan tidak menunda menyelesaikan pekerjaan, mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Tabel 3.51

Persebaran responden berdasarkan keterbukaan untuk menerima kritik dan saran atas hasil kerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat terbuka	15	38,5
2	Terbuka	22	56,4
3	Tidak terbuka	2	5,1
4	Kurang terbuka	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.5}

Tabel 3.51 mendiskripsikan sebagian dari responden sebanyak 56,4% merasa terbuka dan tidak menutup diri dalam menerima kritik dan saran atas hasil kerja yang telah dicapai. Karena melalui saran dan kritik yang membangun dapat menjadikan motivasi tersendiri untuk menjadi lebih baik lagi.

Tabel 3.52

Persebaran responden berdasarkan pimpinan mengevaluasi pekerjaan (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mengevaluasi	10	25,6
2	Mengevaluasi	28	71,8
3	Tidak mengevaluasi	1	2,6
4	Kurang mengevaluasi	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.6}

Tabel 3.52 mendiskripsikan mayoritas responden yaitu sebanyak 71,8% beranggapan pimpinan mengadakan evaluasi setelah selesai melakukan kegiatan/pekerjaan. Dengan mengadakan evaluasi, kita dapat mengetahui apa apa saja yang perlu diperbaiki untuk kemajuan organisasi.

Tabel 3.53

Persebaran responden berdasarkan dukungan alat dan sarana yang lengkap (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat didukung	11	28,2
2	Didukung	24	61,5
3	Tidak didukung	4	10,3
4	Kurang didukung	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.7}

Tabel 3.53 mendiskripsikan bahwa 61,5% merasa didukung dengan alat dan sarana yang lengkap untuk menunjang aktifitas pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya dukungan alat dan sarana yang lengkap, maka pekerjaan akan menjadi lebih cepat dan efisien.

Tabel 3.54

Persebaran responden berdasarkan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan(N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mudah	9	23,1
2	Mudah	18	46,2
3	Tidak mudah	12	30,8
4	Susah	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.8}

Tabel 3.54 mendiskripsikan bahwa 69,3% karyawan merasa mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan *job descriptions* masing-masing karyawan.

Tabel 3.55

Persebaran responden berdasarkan pengetahuan dan pengalaman pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Sangat membantu	8	20,5
2	Membantu	31	79,5
3	Tidak membantu	0	0
4	Kurang membantu	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.9}

Tabel 3.55 mendiskripsikan mayoritas responden sebanyak 79,5% merasa terbantu dengan adanya pengetahuan dan pengalaman pekerjaan dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja.

Tabel 3.56

Persebaran responden berdasarkan mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mengerjakan	8	20,5
2	Mengerjakan	24	61,5
3	Tidak mengerjakan	7	17,9
4	Kurang mengerjakan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.10}

Tabel 3.56 mendiskripsikan bahwa sebanyak 61,5% dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dari atasan.

Tabel 3.57

Persebaran responden berdasarkan pemberian gagasan untuk kemajuan lembaga (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu memberikan	3	7,7
2	Memberikan	28	71,8
3	Tidak memberikan	8	20,5
4	Kurang memberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.11}

Tabel 3.57 mendiskripsikan mayoritas responden sebanyak 71,8% menjadi pemberi gagasan untuk kemajuan organisasi. Dengan ide dan saran yang membangun dari anggota, maka kemajuan organisasi dapat mudah dicapai.

Tabel 3.58

**Persebaran responden berdasarkan ketersediaan bekerjasama
dengan staf lain (N=39)**

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu bersedia	10	25,6
2	Bersedia	26	66,7
3	Tidak bersedia	3	7,7
4	Kurang bersedia	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.12}

Tabel 3.58 mendiskripsikan bahwa 66,7% dari responden bersedia bekerjasama dengan staf lain. Dengan bekerjasama maka beban pekerjaan akan menjadi mudah dan cepat diselesaikan.

Tabel 3.59

**Persebaran responden berdasarkan staf mempunyai pengalaman
yang lebih dibanding karyawan lainnya (N=39)**

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu mempunyai	7	17,9
2	Mempunyai	18	46,2
3	Tidak mempunyai	14	35,9
4	Kurang mempunyai	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.13}

Tabel 3.59 mendiskripsikan bahwa 46,2% responden memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan karyawan lainnya. Dengan adanya pengalaman yang dimiliki maka dapat menjadi modal bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan mudah.

Tabel 3.60

Persebaran responden berdasarkan pemberian penghargaan atas kinerja yang baik (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu diberikan	7	17,9
2	Diberikan	22	56,4
3	Tidak diberikan	10	25,6
4	Kurang diberikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.14}

Tabel 3.60 mendiskripsikan bahwa sebagian (56,4%) merasa diberikan penghargaan atau pujian oleh pimpinan atas kinerja yang baik, dengan adanya penghargaan akan menjadikan semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja.

Tabel 3.61

Persebaran responden berdasarkan kemauan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan teman (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu membantu	8	20,5
2	Membantu	27	69,2
3	Tidak membantu	4	10,3
4	Kurang membantu	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.15}

Tabel 3.61 mendiskripsikan bahwa mayoritas responden akan siap membantu pekerjaan teman yang lain apabila telah menyelesaikan pekerjaannya sendiri (69,2% setuju dan 20,5% sangat setuju). Dengan

saling membantu pekerjaan rekan kerja maka pekerjaan akan menjadi cepat terselesaikan.

Tabel 3.62

Persebaran responden berdasarkan penyelesaian pekerjaan tepat waktu (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu menyelesaikan	10	25,6
2	Menyelesaikan	28	71,8
3	Tidak menyelesaikan	1	2,6
4	Kurang menyelesaikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.16}

Tabel 3.62 mendiskripsikan bahwa 71,8% responden dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Hal ini juga menjadi tuntutan perusahaan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tabel 3.63

Persebaran responden berdasarkan inisiatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu inisiatif	6	15,4
2	Inisiatif	27	69,2
3	Tidak inisiatif	6	15,4
4	Kurang inisiatif	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.17}

Tabel 3.63 mendiskripsikan ada 69,2% responden dalam melaksanakan pekerjaan selalu memiliki inisiatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari pimpinan CV Agung Mitra Sejahtera.

Tabel 3.64

Persebaran responden berdasarkan semangat melaksanakan tugas baru (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu semangat	7	17,9
2	Semangat	30	76,9
3	Tidak semangat	2	5,1
4	Kurang semangat	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.18}

Tabel 3.64 mendiskripsikan bahwa mayoritas responden sebanyak 76,9% memiliki semangat dalam melaksanakan tugas baru yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel 3.65

Persebaran responden berdasarkan kehadiran tepat waktu (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu tepat waktu	5	12,8
2	Tepat waktu	28	71,8
3	Tidak tepat waktu	6	15,4
4	Kurang tepat waktu	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.19}

Tabel 3.65 mendiskripsikan bahwa 71,8% merasa selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan oleh perusahaan,

karena sudah menjadi peraturan perusahaan karyawan harus hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Tabel 3.66

Persebaran responden berdasarkan menyelesaikan tugas yang diberikan, bahkan sampai *overtime* (N=39)

No	Jawaban Pertanyaan	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase
1	Selalu menyelesaikan	11	28,2
2	Menyelesaikan	21	53,8
3	Tidak menyelesaikan	7	17,9
4	Kurang menyelesaikan	0	0
Total		39	100 %

Sumber : Pertanyaan Variabel Y_{1.20}

Tabel 3.66 mendiskripsikan bahwa 53,8% responden berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan AMS, sehingga kadang-kadang pulang diatas jam kerja/lembur.

1.3.8. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel distribusi frekuensi data akan mengelompokkan data menjadi beberapa kelas dan kemudian menghitung banyaknya pengamatan yang akan dimasukkan dalam setiap kelasnya. Tabel distribusi frekuensi dibuat untuk mempermudah penyajian data agar mudah dipahami. Untuk melakukan pengelompokan data, jarak interval perlu diketahui dengan menggunakan rumus pengukuran interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I : Lebar Interval

R : Rentang, Skor tertinggi - skor terendah

K : Jumlah Kelas

Interval untuk kategorisasi variabel kinerja karyawan didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{(100-70)}{3} = 10$$

Berdasarkan penghitungan diatas, kategorisasi pada kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 3.67 sebagai berikut:

Tabel 3.67

Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Interval Nilai	Kategorisasi	Jumlah Responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
1	70 – 79	Rendah	12	30,77
2	80 – 89	Sedang	23	58,97
3	90 – 100	Tinggi	4	10,26
Jumlah			39	100

(Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019)

Tabel 3.67 menunjukkan persebaran hasil jawaban responden secara keseluruhan mengenai variabel kinerja karyawan dalam lingkup pekerjaan masuk kedalam kategori sedang. Kinerja merupakan suatu kondisi yang

harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi dan misi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Noor, 2013:270).

Cardy dalam James dan Nelson (2009:19) mengatakan bahwa dalam mengelola kinerja seharusnya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, pimpinan dan organisasi melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana yang disetujui bersama.